

idp

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

V. 03 N. 02

86

**IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO
CORPORATIVA NO MINISTÉRIO DA ECONOMIA:
ESTUDO DE CASO**

DANIELLE SANTOS DE SOUZA CALAZANS

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO CORPORATIVA NO MINISTÉRIO DA ECONOMIA: ESTUDO DE CASO

DANIELLE SANTOS DE SOUZA CALAZANS¹

¹ Graduada em Direito. Advogada. Pós-Graduada em Direito e Processo de Trabalho. Especialização MBA Executivo em Gestão de Pessoas e Liderança pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) . E-mail: danicalazans@hotmail.com

IDP

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado em Administração Pública

Caio Cordeiro de Resende

Coordenador do Mestrado em Economia

José Luiz Rossi

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Alexandre Batista de Castro

Supervisão e Revisão

Renan Silveira Holtermann, Matheus Gonçalves, Mathias Tessmann, Milton Sobrinho, Alessandro Freire, Emmanuel Brasil, Rafael Viana, Igor Henrique Nery Tomas da Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP.

Qualquer citação aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 GOVERNANÇA	8
2.2 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL	9
2.3 GESTÃO DE PROCESSOS	10
3. PERCURSO METODOLÓGICO	12
3.1 DEFINIÇÃO E ESCOLHA DO MÉTODO	12
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	13
3.2.1 Triangulação.....	13
3.2.2 Pesquisa documental.....	13
3.2.3 Observação direta.....	14
3.2.4 Entrevistas semiestruturadas	14
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	16
4.1 CRIAÇÃO DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA	16
4.1.1 Composição do novo ministério	16
4.1.2 Os desafios iniciais para a criação do ME	16
4.2 PROGRAMA UNIFICA.....	18
4.2.1 Otimização de Espaços Físicos	22
4.2.2 Administração e Logística	22
4.2.3 Gestão de Pessoas	23
4.2.4 Tecnologia da Informação.....	24
4.3 ANÁLISE DO PROGRAMA UNIFICA	24
4.3.1 Governança Interna	24
4.3.2 Arquitetura Organizacional.....	25
4.3.3 Gestão de Processos	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
6. REFERÊNCIAS.....	27

RESUMO: Esse artigo procura descrever como aconteceu a implementação do modelo de gestão interna do Ministério da Economia, a partir da transformação da Pasta, promovida em março de 2019. A abordagem metodológica adotada, de caráter qualitativo, utilizou a triangulação de técnicas, tais como: a análise de planos de trabalho, relatórios e pesquisas, a observação direta e a análise de entrevistas, para garantir a coerência e a confiabilidade da interpretação dos dados. Com base nas evidências empíricas, o estudo procurou demonstrar como transcorreu o processo de mudança e os resultados gerados a partir da nova formatação da Pasta, assim como a implementação do UNIFICA (programa que visou a integração dos serviços de administração e logística, orçamento, gestão estratégica, tecnologia da informação e gestão de pessoas, bem como a implementação de um novo modelo de prestação de serviços para estas áreas, no âmbito do Ministério da Economia). São apresentados ainda os desafios enfrentados e demonstrados os principais resultados, com destaque para a implantação da nova governança de tecnologia da informação, logística e gestão de pessoas.

Palavras-chave: Ministério da Economia; Governança; Processos de Gestão e Melhoria de Desempenho.

ABSTRACT: This article seeks to describe how the implementation of the internal management model of the Ministry of Economy took place, from the transformation of the Ministry, promoted in March 2019. The methodological approach adopted, of a qualitative nature, used the triangulation of techniques, such as: analysis of work plans, reports and surveys, direct observation and analysis of interviews, to ensure consistency and reliability of data interpretation. Based on empirical evidence, the study sought to demonstrate how the change process took place and the results generated from the new formatting of the Folder, as well as the implementation of UNIFICA (a program aimed at integrating administration and logistics services, budget, management strategy, information technology and people management, as well as the implementation of a new service provision model for these areas, within the scope of the Ministry of Economy). The challenges faced and the main results are also presented, with emphasis on the implementation of the new governance of information technology, logistics and people management.

Keywords: Ministry of Economy; Governance; Management Processes and Performance Improvement.

1. INTRODUÇÃO

No cerne da nova gestão pública, tem-se a busca por reformas no Estado, a qual desencadeia em um conjunto de mudanças deliberadas de estruturas e processos nas organizações do setor público buscando melhores desempenhos. Assim, o objetivo do movimento gerencial é reduzir custos, adquirindo eficiência e obtendo maior eficácia na prestação de serviços para seu público.

A título de exemplificação, os Estados Unidos, após o ataque de 11 de setembro, se viram forçados a refletir sobre sua estrutura de resposta para ocorrências dessa magnitude, e com isso, criaram o Departamento de Segurança Interna (DHS), focando na eficiência de ação e redução de recursos.

Nesse sentido, como paralelo brasileiro, em 1º de janeiro de 2019, por meio da Medida Provisória n. 870/2019, posteriormente convertida na Lei nº 13.844/2019, foi criado o Ministério da Economia, resultante do agrupamento dos Ministérios da Fazenda; do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; do Trabalho; e, da Indústria, Comércio Exterior e Serviços.

Destaca-se que o extinto Ministério da Previdência já havia sido absorvido anteriormente e que, em fevereiro de 2020, o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) foi transferido para o Ministério da Economia, incorporado na forma de uma nova Secretaria Especial.

A nova estrutura, a partir do citado processo de formação, revelou grande complexidade institucional, trazendo a necessidade de organização dos fluxos e processos de suporte administrativo. Sendo necessária a composição de um modelo de suporte sólido e ao mesmo tempo simples, que acolhesse as realidades plurais das estruturas absorvidas e que necessitariam caminhar no mesmo sentido a partir de então.

Em um contexto que envolve a necessidade de reinvenção da atuação do Estado e a estrutura peculiar do Ministério da Economia, a implementação de um novo modelo de gestão seguiu um curso incremental, voltado para resultados, com foco na melhoria e integração dos processos, otimização da ocupação dos espaços físicos e planejamento de ações com entregas de curto e médio prazo.

Diante do novo contexto, a estrutura organizacional foi remodelada e criada a Secretaria de Gestão Corporativa (SGC), órgão vinculado diretamente à Secretaria-Executiva do Ministério, responsável por coordenar as atividades de organização e modernização administrativa; exercer a função de órgão setorial; coordenar, e difundir as diretrizes de governança e de gestão de riscos aprovadas pelo comitê interno de governança, entre outros, nos termos do Decreto nº 9745 de 08 de abril de 2019.

O desafio inicial, a partir da decisão tomada, foi aglutinar a estrutura administrativa, respeitando o arcabouço legal dos quatro diferentes ministérios com diferentes culturas administrativas e sem interromper o funcionamento do órgão.

Portanto, o objetivo desse trabalho é demonstrar como foi implementado o modelo de gestão interna do Ministério da Economia, a partir da transformação da Pasta, em março de 2019. E partindo dos achados procura-se descrever como transcorreu o processo e os ganhos gerados com a implementação do Programa UNIFICA (programa que visou a integração dos serviços de administração e logística; orçamento; tecnologia da informação e gestão de pessoas).

O presente artigo está estruturado da seguinte maneira, além desta introdução. Na segunda seção apresentaremos o referencial teórico, onde são apresentados os elementos teóricos que embasaram o trabalho. Na terceira seção abordaremos a metodologia empregada no estudo, na qual consistiu em um estudo descritivo, em que se objetivou apresentar os aspectos mais relevantes da implementação do modelo de gestão adotado no Ministério da Economia. Por fim, na derradeira seção é apresentada descrição e a discussão do caso em estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA

O termo Governança é amplamente utilizado no âmbito da Administração Pública, ainda que a compreensão do que esse termo efetivamente signifique e suas possibilidades de aplicação não sejam totalmente claras (FREDRICKSON, 2005; BEVIR, 2010; ROBICHAU, 2011).

Em linhas gerais, compreende-se que a governança serve como uma estrutura central de organização entre órgãos, departamentos e pessoas (STOKER, 1998). Lynn (2010, p.671) define governança como “a ação ou forma de governar - isto é, de dirigir, orientar ou regular indivíduos, organizações ou nações em conduta ou ações”, ou seja, trata-se de como organizar e como definir procedimentos para que uma organização seja administrada (HUGHES, 2010).

Cumprir notar, porém, que tais definições são amplas e, portanto, permitem sua aplicação aos níveis macro e micro (ROBICHAU, 2011), bem como nos setores público e privado. A vertente mais conhecida do tema recebe o nome de Governança Corporativa e implica numa relação de agência entre acionistas e gestores. Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como sendo um contrato onde uma ou mais pessoas (principal) emprega outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor – os gestores (agentes) devem tomar suas decisões visando a maximização de retorno financeiro dos acionistas (principais). Para tanto, supõe-se que sua eficiência operacional e gerencial será máxima.

Portanto, o papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão. Dentro dos limites definidos pela governança, os gestores têm liberdade para usar seus conhecimentos e habilidades visando a alcançar os objetivos.

Realizando-se um paralelo com a administração pública, de acordo com Keinert (1992), o paradigma emergente, é o de redefinição do papel do Estado. A partir da capacidade política alinhada à competência técnica, consequências das novas exigências do administrador público, a fim de gerenciar democraticamente e administrar a participação das comunidades, com o fortalecimento da cultura democrática.

Buscando aproximar o conceito de governança ao âmbito do serviço público, pode-se conceber a relação entre contribuintes (principais) e de gestores públicos (agentes) – (Rossetti e Andrade, 2012). Martins e Marini (2014, p.44) enfatizam que a governança pública é “(...) um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhoria do desempenho”.

Na busca por realizar esse paralelo, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2014, pg.17) definiu a Governança no Setor Público como “*um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade*”.

Em uma perspectiva macroinstitucional, vale reforçar o paradigma conceitual da *New Public Governance*, que busca acomodar a complexidade de um Estado plural e que interage com vários atores tanto para a formulação de políticas quanto para a prestação de serviços públicos (OSBORNE, 2010), contribuindo para compreender uma atuação do Estado que conceba *designs* de gestão integrativos com outras entidades para que se oportunize a entrega de serviços públicos em áreas onde a administração pública e as novas estruturas de gestão pública não conseguiram fazê-lo (ROBICHAU, 2011).

Para o escopo desse artigo, porém, maior ênfase será dada no aspecto micro da governança, ou seja, de que maneira são estabelecidas responsabilidades claras e transparentes para cada ator, assim como os processos de tomada de decisões, para garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização (FERNANDES e ABREU, 2014).

2.2 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

A arquitetura organizacional tem como funções atingir as metas e produzir resultados organizacionais, regular a influência das variações individuais e tornar-se o cenário onde o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas (HALL, 2004). Ela afeta os processos de comunicação, os processos de tomada de decisão e os fatores comportamentais da organização (GIBSON *et al.*, 1981).

A estrutura não é fixa, molda-se e é moldada constantemente pelo que ocorre na organização, refletindo em suas interações. De acordo com Ranson (1980, p. 3), a estrutura organizacional pode ser definida como: “um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação e ainda molda essa interação: estruturas são constituídas e constitutivas”.

Essa característica faz com que existam diversos tipos de estrutura. Cada uma pode ser usada para uma situação diferente e para atender a necessidades diversas. A escolha da estrutura ideal para a organização não é tarefa fácil. As organizações estão, de acordo com Daft (2008), buscando a estrutura mais adequada: tentam uma configuração, depois se reorganizam, avaliam periodicamente essa configuração e averigam se ela é apropriada às suas necessidades.

Quando a estrutura está mal alinhada com as necessidades organizacionais podem surgir sintomas de deficiência no funcionamento da organização. Entre esses sintomas estão os seguintes: tomada de decisão postergada ou falta de qualidade; a organização não inova para responder a um ambiente em transformação; o desempenho dos funcionários declina e as metas não são atingidas; há evidências de muitos conflitos (DAFT, 2008).

Segundo Mitzberg (2009), toda atividade humana organizada exige duas ações importantes: (i) que o trabalho seja dividido em diferentes tarefas e (ii) que haja uma coordenação entre tarefas para que a atividade seja realizada satisfatoriamente. Por isso, o autor afirma que a estrutura organizacional pode ser definida como a soma de maneiras como o trabalho é dividido em tarefas distintas e como a realização dessas tarefas é coordenada em uma organização (MINTZBERG, 2009).

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processo exerce papel fundamental no âmbito da organização, pois busca maximizar os resultados, alinhando as estratégias e metas a partir de um método que alinhe a condução e a avaliação dos processos adotados dentro da empresa. O gerenciamento de processos é a ação que visa dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem ao “o que” é feito e “como” é feito durante o processo. O que é feito é descrito no nome da atividade e como é feito é descrito na descrição da atividade.

De acordo com Jutuca (2014), a gestão de processos surge como uma metodologia consolidada, tanto na iniciativa privada, como nas organizações públicas, que visa alcançar melhores resultados, através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. É desempenhado por todos os servidores e de forma contínua, envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho, por isso, é necessária a conscientização e mobilização de todos os servidores.

Tanure e Soares (2007) pontuam que a transformação organizacional pressupõe a alteração nos mecanismos racionais, isto é, a estratégia, estrutura e processos de gestão. Este último impacta diretamente na forma como os recursos organizacionais são geridos, a partir da definição do escopo de trabalho a ser desempenhado, além da regulação das atividades, a fim de alcançar os resultados esperados.

Cabe notar também que segundo Drucker (1999), toda empresa necessita de áreas de apoio, de suporte administrativo para dar vazão às tarefas a serem realizadas, que ajudem a administração e a organização da empresa, liberando as áreas do negócio para o bom desempenho de suas atividades fins, que estão efetivamente relacionadas ao propósito empresarial, podendo assim, entregar um melhor produto ou serviço à sociedade em geral.

Uma das tendências que vêm sendo adotadas pelo setor público brasileiro para agilizar seus procedimentos e aprimorar os produtos e serviços prestados ao cliente/cidadão é a Gestão de Processos. Nessa forma de gestão, uma organização pública é considerada um grande processo cuja missão é atender às necessidades do cidadão/usuário, mediante a prestação de serviços, gerados a partir de insumos, recursos e informações recebidos de fornecedores, e processados por servidores públicos com o uso de recursos materiais, técnicos e gerenciais (IPEA, 1996).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Trata-se de um o estudo descritivo, em que se objetiva apresentar os aspectos mais relevantes da implementação do modelo de gestão adotado no Ministério da Economia, tendo sido realizado o esforço de triangulação por meio de: pesquisa documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas, assim como as respectivas análises para explicitação das suas evidências.

3.1 DEFINIÇÃO E ESCOLHA DO MÉTODO

O presente estudo se dará sob uma perspectiva qualitativa, uma vez que busca analisar um fenômeno de conhecimento ainda limitado (YIN, 2005). De acordo com Martins (2008, p. 11), uma avaliação qualitativa “(...) é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações”.

Para tal, será empregada a estratégia de investigação de estudo de caso para a pesquisa em questão. Segundo as condições para a definição da estratégia a ser traçada, de acordo com Yin (2005), a partir da figura abaixo, a fim de se analisar a implementação do novo modelo de gestão em um órgão governamental federal brasileiro: (i) a forma de pesquisa proposta é do tipo “como” e “por que”; (ii) o pesquisador não possui controle sobre eventos comportamentais efetivos e; (iii) o grau de enfoque maior em acontecimentos contemporâneos em oposição à fatos históricos.

Figura 1: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

estratégia	forma da questão de pesquisa	exige controle sobre eventos comportamentais?	focaliza acontecimentos contemporâneos?
experimento	como, por que	sim	sim
levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
pesquisa histórica	como, por que	não	não
estudo de caso	como, por que	não	sim

Fonte: YIN (2005).

Além disso, “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é evidente” (YIN, 2005, p. 32). Assim, serão preservadas as características holísticas e significativas dos eventos que sucederam na alteração do processo administrativo a ser investigado, sendo caracterizado por ser um acontecimento contemporâneo, o qual não poderá sofrer manipulação relevante de seu comportamento (YIN, 2005).

O estudo fará uso de revisão bibliográfica específica sobre governança, arquitetura organizacional e gestão de processos, além de análise documental de diversas fontes que abordam o objeto em questão. Essa revisão sustentará a orientação para o protocolo de coleta dos dados, análise e formulação das conclusões.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

3.2.1 Triangulação

A triangulação é uma estratégia de pesquisa que consiste em superpor um mínimo de três perspectivas, com o propósito de compensar vieses na observação, análise e interpretação de dados. A técnica consiste em se utilizar um mínimo de três perspectivas seja na coleta de dados, no método de pesquisa, no número de observadores, na aplicação de teorias ou nas disciplinas acadêmicas consideradas (Thiry-Cherques, 2009).

3.2.2 Pesquisa documental

Segundo Vergara (2013), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia, referente ao assunto proposto, já publicada, que irá auxiliar na análise e na manipulação de dados do trabalho. O material pode ser em forma de livro, investigação documental, revistas, em meio eletrônico, isto é, material de acesso do público em geral. Assim, foram utilizados na composição da investigação: documentos de gestão do Ministério da Economia, mais notadamente aqueles que se referem ao Programa UNIFICA, bem como planos de trabalho, relatórios, pesquisas, notícias, videoconferências, oficinas entre outros.

A pesquisa documental permite o acesso aos documentos, físicos ou virtuais, em qualquer oportunidade, tendo o fenômeno já ocorrido ou no decorrer de seu processo (LAKATOS; MARCONI, 2009). Entretanto, Lakatos e Marconi (2009) destacam possíveis riscos de as fontes de informação não serem exatas ou fidedignas, sendo necessária a triangulação com demais documentos para a checagem dos fatos. Situação possível na pesquisa em questão, visto a multiplicidade de fontes de conteúdo disponíveis para consulta.

De acordo com Bardin (2011), há etapas necessárias para a análise de conteúdo, sendo elas: pré análise; descrição analítica e interpretação inferencial. Desse modo, no presente trabalho, os documentos levantados foram analisados a partir das três grandes categorias analíticas que permeiam a pesquisa: governança, arquitetura organizacional e gestão de processos. Evidenciando, de tal forma, os pontos de convergência ou não da literatura com o retratado na realidade do objeto de estudo.

A análise também engloba a pesquisa em campo, que de acordo com Vergara (2013), é uma forma de levantamento de dados no próprio local onde ocorrem os fenômenos. Na presente pesquisa, levada a efeito por meio das técnicas de observação direta e entrevistas semiestruturadas.

3.2.3 Observação direta

De acordo com Thiry-Cherques (2009), “o termo ‘observação’ designa qualquer técnica idônea de aquisição de dados que irão constituir o banco de prova de pesquisas de caráter científico”.

Nos métodos qualitativos a observação direta, estruturada ou não, é utilizada para gerar construtos – tipos ideais, estruturas, fenômenos - e é válida na medida da propriedade, complementação ou aclaração que empresta à descrição do tipo, da estrutura relacional ou do fenômeno. Para estas vertentes epistemológicas a observação é a base de tudo.

Assim, a observação direta apresenta como aspecto vantajoso a captura dos aspectos espontâneos do fenômeno observado, no caso a conduta para a implementação do novo modelo de gestão no Ministério da Economia.

3.2.4 Entrevistas semiestruturadas

Foram analisadas as entrevistas conduzidas pelos consultores para a definição do modelo a ser adotado na reestruturação. A abordagem exploratória e o roteiro semiestruturado asseguraram que as informações necessárias fossem obtidas com a profundidade requerida, assim como a possibilidade de novas inserções no decorrer do diálogo, além do contexto de informalidade característicos das entrevistas abertas (BONI, 2005), buscando identificar, segundo o ponto de vista dos entrevistados, os fatores relevantes para o processo de reestruturação.

Com o intuito de minimizar o efeito de vieses no processo investigativo, utilizou-se da triangulação metodológica, a partir do confronto entre as informações coletadas por

meio de pesquisa bibliográfica e análise documental; observação direta; e, entrevistas acerca do objeto de estudo (THIRY-CHERQUES, 2009).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CRIAÇÃO DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA

4.1.1 Composição do novo ministério

A Medida Provisória nº 870, publicada em 1º de janeiro de 2019, estabeleceu a nova organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Nesse processo de mudança, surge então o Ministério da Economia, que reúne atribuições dos extintos ministérios da Fazenda (MF); do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP); da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC); e do Trabalho (MTb).

Nesse ponto é importante fazer considerações sobre o ocorrido em reorganizações administrativas anteriores, que já haviam trazido para o extinto Ministério da Fazenda parte da estrutura e das competências do extinto Ministério da Previdência Social.

O Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019, aprovou a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Economia e, ainda, remanejou e transformou cargos em comissão e funções de confiança. O trabalho de elaboração daquele decreto, conforme consta no Relatório de Gestão Integrado de apresentado ao TCU em 2020, considerando a complexidade do novo órgão, teve como premissas: (a) fortalecimento da capacidade institucional; (b) melhoria das condições de funcionamento, proporcionando melhor desempenho no exercício das competências institucionais; e, (c) mitigação dos riscos de sobreposição de competências identificados.

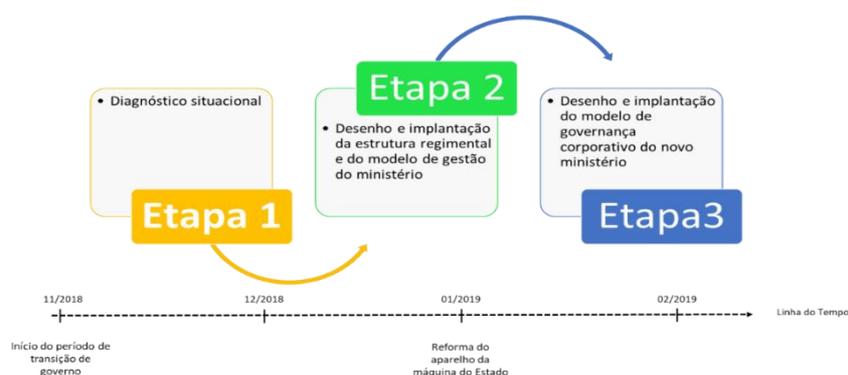
4.1.2 Os desafios iniciais para a criação do ME

O Ministério da Economia (ME) surgiu já entre os órgãos mais complexos da estrutura da Administração Pública Federal dada sua característica, aglutinação de funções, competências e tamanho. Não seria absurdo dizer que o processo de criação do Ministério foi acelerado, desafiador, e, em alguma medida, não encontra amparo na literatura especializada, principalmente no que tange a questão de governança e arquitetura organizacional.

Talvez fosse possível afirmar que a reorganização se assemelharia a criação do Departamento de Segurança Interna do Estados Unidos, criado com objetivo de evitar outros atentados semelhantes aos que aconteceram em 11 de setembro de 2001. Naquela oportunidade, foi realizada a maior reorganização do governo federal americano em 50 anos, visto que o novo departamento passou a ter sob seu controle 22 (vinte e duas agencias).

O trabalho de estruturação do novo Ministério, para fins de didática no registro histórico, foi estruturado em três grandes etapas, conforme ilustrado a seguir:

Figura 2: Etapas de estruturação do novo Ministério



Fonte: Elaboração Própria (2019)

A Etapa 1 consistiu na realização de um diagnóstico situacional para que fosse possível compreender como os ministérios antecessores funcionavam e estavam organizados. Nesse momento, foram desenhadas soluções de curto prazo que visando garantir o funcionamento adequado da Pasta sem que houvesse solução de continuidade. A Etapa 2 atuou no desenho e implantação da estrutura regimental e do modelo de gestão do ministério. Já a Etapa 3 foi dedicada ao desenho e implementação do mapa estratégico e da nova cadeia de valor do ministério.

Registre-se que as áreas-meio dos ministérios aglutinados para composição do novo ministério possuíam realidades distintas. Essas diferenças diziam respeito, entre outras, à complexidade da estrutura organizacional; à maneira como esses temas eram organizados em competências; ao tamanho e à qualificação da força de trabalho; ao nível de maturidade na gestão dos processos; ao nível de automação dos processos e aos regimentos internos relativos aos processos de suporte.

Com base nas informações consubstanciadas na etapa de diagnóstico situacional realizado para fins da criação do Ministério (etapa 1), foi então estruturada discussão a respeito do Modelo de Gestão a ser implantado, considerando temas como: estratégia; administração e logística; compras e contratações; pessoas; orçamento e finanças; e tecnologia da informação e comunicação.

Inaugurou-se, então, a etapa 2 do trabalho de estruturação do ME: desenho e implantação da estrutura regimental e do modelo de gestão.

Foi preciso tomar decisões rápidas para que não houvesse solução de continuidade dos negócios. O desafio de se colocar uma área de gestão em uma instituição

como o novo ME já era *per si* enorme, mas isso havia de ser feito, ademais, em um contexto de transição de governo e de restrição fiscal significativa.

A estrutura administrativa precisou ser otimizada para promover ambiente interno mais eficiente e de tal forma que isso criasse condições para o estabelecimento de contínuo processo de melhoria da qualidade dos serviços. Antes, nas estruturas administrativas dos ministérios predecessores, os assuntos de gestão não estavam todos sob o mesmo guarda-chuva, o que, em muitos casos, dificultava o fluxo dos processos e a própria tomada de decisão.

E, como resultado dessa reinvenção, surgiu a proposta de criação da Secretaria de Gestão Corporativa (SGC), vinculada à Secretaria Executiva do Ministério (SE). O desafio inicial era aglutinar a estrutura administrativa, unindo às percepções operacionais, táticas e estratégicas sob o mesmo comando, respeitando o arcabouço legal dos diferentes ministérios com distintas culturas administrativas, diversos contratos administrativos com objetos semelhantes e, principalmente, não interromper o funcionamento do órgão, em atenção à continuidade dos serviços públicos.

Passados os momentos iniciais, foi necessário avançar na discussão de questões relativas à governança corporativa, sobretudo tendo em vista as disposições do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional). Inaugurou-se, então, a etapa 3 do trabalho de estruturação do novo Ministério, qual seja, o desenho e implantação do Modelo de Governança Corporativa.

Foi criado o Programa de Integração, Governança e Estratégia do ME – INTEGRA, com o objetivo central de promover a integração das unidades, por meio de uma governança que propicie a ação harmônica entre estratégias, processos e projetos, para sedimentar as melhores práticas e o alcance dos resultados almejados pelo Ministério.

O modelo de governança do Ministério da Economia se estrutura em uma rede de Comitês de Governança, tendo o Comitê Ministerial de Governança como a principal instância de governança do Ministério. Os referidos comitês atuam em consonância com as diretrizes e resoluções emanadas pelo Comitê Interministerial de Governança (CIG), composto pela Casa Civil da Presidência da República, Controladoria-Geral da União e pelo Ministério da Economia.

4.2 PROGRAMA UNIFICA

O processo de consolidação e integração Pastas foi responsável por parcela bastante representativa do esforço despendido no momento da junção em 2019. A simples

criação de unidades administrativas que recepcionassem as atividades e os servidores das extintas pastas, a unificação da folha de pagamento de pessoal, a gestão orçamentária e dos contratos de prestação de serviço, das redes e aplicações de informática e de todo o patrimônio, foram um grande desafio vivenciado e que, atualmente, ainda exige grandes esforços em sua manutenção, na correção de anomalias e na implementação de melhorias.

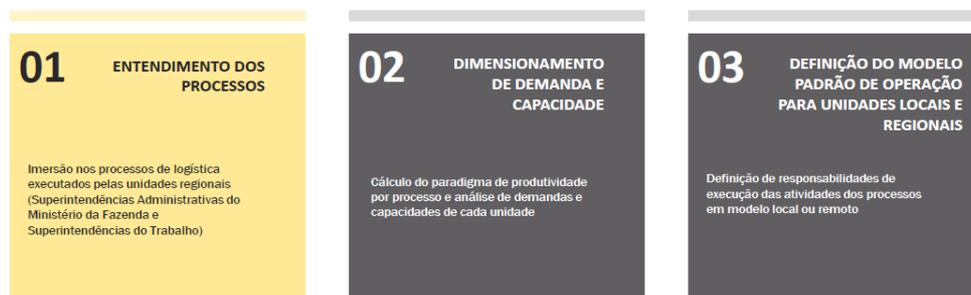
Em observação a cenários como esses e com o objetivo de trazer maior harmonia e otimização aos processos de trabalho inerentes às atividades-meio, criou-se o Programa UNIFICA. Esse programa foi desenvolvido com o objetivo principal de promover estudos e diagnósticos relacionados à nova estrutura vivenciada, além de implementar medidas ativas de otimização dos processos de trabalho geridos pela SGC.

Naquele contexto, era premente a necessidade de integração das estruturas administrativas das unidades descentralizadas que faziam parte dos extintos Ministérios, visando incremento da eficiência dos serviços, sobretudo, quanto à absorção das atividades-meio, tornando a estrutura do Ministério da Economia racional e orgânica.

Num levantamento preliminar, realizando no âmbito do UNIFICA, os gestores das diversas unidades descentralizadas apontaram vários problemas afetos à execução de atividades de áreas-meio, dentre os quais destacam-se a redundância de estrutura executando os processos de administração, logística e gestão de pessoas; falta de padronização e uniformização de rotinas; baixo nível de controle das atividades; espaços ociosos ou mal dimensionados na ocupação dos imóveis; estrutura física com unidades interditadas e necessitando de reformas; desbalanceamento na distribuição da força de trabalho; grande volume de massa documental acumulada, sem tabela de temporalidade e classificação e falta de digitalização do acervo documental.

A primeira iniciativa do programa UNIFICA foi realizar um diagnóstico situacional com vistas a integrar o modelo de prestação de serviços do ministério. Em um primeiro momento foram realizadas visitas técnicas e entrevistas nas unidades regionais para mapeamento dos processos. O mapeamento englobou um total de 8 macroprocessos, desdobrados em 51 processos. Esses processos, por sua vez, abarcaram um total de 478 atividades. Além dessas visitas e entrevistas técnicas, também foram enviados questionários para todos os servidores envolvidos nas atividades de administração e logística em todo o país. Esse diagnóstico se desdobrou em três etapas.

Figura 03 – Diagnóstico Situacional – Contexto



Fonte: Modelo de Operação Integrado - UNIFICA (2019).

A primeira dela consistiu no entendimento dos processos de administração e logística contido no escopo de integração do UNIFICA. Foi verificado que diversas atividades tinham grande potencial de gerarem ganhos de escala se concentradas em unidades de maior porte e não precisam necessariamente ser realizadas localmente. A partir desse entendimento, foram classificados todos os processos abrangidos no escopo do trabalho, separando as atividades que poderiam ser escaláveis, ou seja, sem necessidade de execução local, daquelas não escaláveis.

A segunda etapa da captura dos ganhos definidos para o projeto consistiu no dimensionamento de demanda e capacidade. O dimensionamento foi possível por meio de uma coleta inicial de dados, envolvendo dois grandes blocos de informação. O primeiro consistiu na distribuição percentual de esforço dos colaboradores responsáveis pela execução das atividades mapeadas. O segundo consistiu na coleta de volumetria de processos, dado pela quantidade de produtos gerados por cada processo estudado.

Com a conclusão das coletas e cálculos iniciais, teve início o dimensionamento efetivo da força de trabalho. Para cada macroprocesso analisado foi calculado um processo-base, que consiste no processo de mais fácil execução dentro do macroprocesso. Ou seja, o processo com maior nível de produção por hora de trabalho aplicada. Todos os demais processos contidos no macroprocesso foram, então, ponderados a partir desse paradigma. Por fim, mediu-se a produção de processos-base de cada unidade administrativa que participou da coleta de volumetria.

Com base nas produtividades e nas ponderações de processos-base calculados puderam ser consolidados paradigmas de produtividade por macroprocesso de logística. Os paradigmas de produtividade consistem na listagem ordenada das unidades administrativas da mais produtiva para menos produtiva em termos de processos-base produzidos. Isso foi feito individualmente, para cada macroprocesso. A produtividade de referência, dentro do

paradigma, passa a ser a produtividade da unidade localizada sobre o 3º quartil. Com isso, busca-se estabelecer uma meta atingível para as unidades de menor produtividade e, com isso, aumentar a eficiência processual de unidades semelhantes.

A terceira etapa do projeto foi a definição do Modelo Padrão de Operação para unidades locais e regionais. Em um primeiro momento, foram identificadas junto a unidades visitadas a possibilidade de realização remota de atividades atualmente executadas localmente.

Assim, pode-se dividir as atividades sem necessidade de execução local e as atividades com necessidade de execução local. A partir disso, as atividades foram analisadas conjuntamente.

Com base nas informações coletadas, foi possível ter uma visão sistêmica de todo o macroprocesso de administração e logística e ter um importante instrumento de gestão que norteasse os próximos passos com vistas a integração das estruturas dos extintos ministérios em uma estrutura unificada do Ministério da Economia.

O programa UNIFICA foi desenhado para implementar um novo modelo de prestação de serviços, contemplando a integração dos serviços e reorganização das estruturas de áreas-meio no âmbito do Ministério da Economia, tendo sido organizado em 03 (três) grandes pilares (macro etapas) assim descritos:

Figura 04 – Pilares do Programa UNIFICA



Fonte: EAP - UNIFICA (2019).

Até o presente momento, a partir da implementação do programa UNIFICA, o alcance de eficiência foi vislumbrado nas seguintes temáticas: custos financeiros, contratos, gestão de espaço, logística, gestão imobiliária, aluguéis, transportes, sistemas contábeis, procedimentos orçamentários, práticas de auditoria e compras.

Em se tratando da análise das iniciativas do programa UNIFICA, o presente trabalho irá se ater a descrever os resultados já mensurados nas quatro áreas a seguir.

4.2.1 Otimização de Espaços Físicos

O cenário de contingenciamento orçamentário enfrentado nos últimos anos exigiu uma reformulação de estratégias de aplicação e gestão de recursos. Neste contexto, parcela significativa do orçamento são destinados a contratos de locação e manutenção de imóveis.

Esse pilar tem como objetivo a implementação de parâmetros de ocupação de imóveis e compartilhamento de espaços físicos no ME, visando economia de recursos aplicados em aluguéis e contratos administrativos de suporte as edificações. Como produto deste projeto, foi publicada a Portaria SE nº 19.385, de 14 de agosto de 2020, que dispõe sobre o padrão de ocupação e parâmetros de dimensionamento de ambientes em imóveis ocupados por órgãos do Ministério da Economia, nessa esteira também foi publicada a Portaria nº 19.393, de 14 de agosto de 2020, que dispõe sobre o rateio das despesas em razão da utilização compartilhada dos edifícios públicos e privados sob a gestão do Ministério da Economia.

A otimização do espaço físico a partir do compartilhamento de imóveis passou a ser, portanto, a principal frente de trabalho para a redução das despesas com locação e manutenção de imóveis no âmbito do Ministério. A partir de diagnóstico realizado em maio/2019, citado anteriormente, verificou-se que a média de ocupação dos prédios do ministério é de 32 m² por servidor, hoje esse número é de 12m² com expectativa de redução para 7,5 m² para os próximos anos.

No último levantamento realizado cerca de 46% das unidades vinculadas já se adequaram a taxa de ocupação prevista na portaria, 31% estavam com projetos em andamento e 23% estavam em prospecção, o que representa uma redução dos custos associados superior a R\$ 30 milhões de reais.

4.2.2 Administração e Logística

A unificação das atividades de administração e logística dos extintos ministérios mostrou-se particularmente desafiadora, considerando que foram revistos mais de 2200 (dois mil e duzentos) contratos administrativos. No entanto, ao mesmo tempo se constituiu em oportunidade de otimização da gestão e redução de custos operacionais.

Nesse contexto, o primeiro eixo de atuação no processo de unificação tratou da otimização e racionalização dos contratos de prestação de serviços, correspondendo à uma

análise criteriosa dos contratos administrativos ativos. Um diagnóstico inicial revelou a existência de diversos contratos com os mesmos objetos, a exemplo dos de serviços de vigilância, brigada limpeza e manutenção predial. Após detalhado estudo, vários contratos foram extintos, outros unificados ou sub-rogados. Novas contratações foram formalizadas. Especialmente em relação aos colaboradores terceirizados, foram adotados critérios e métricas objetivas para a melhor alocação, dessa forma foi possível a unificação dos contratos existentes.

A economia gerada com as despesas referentes à gestão administrativa do Ministério da Economia, excluídos os gastos com TI, quando comparado com os gastos somados dos extintos ministérios, foi de R\$ 364,4 milhões², considerando apenas o período de janeiro a outubro de 2020.

4.2.3 Gestão de Pessoas

Em 2019, as despesas com pessoal do Ministério da Economia somaram R\$ 22,2 bilhões. Em comparação com o exercício 2018, considerando o conjunto dessas despesas nos ministérios sucedidos (MF, MPDG, MDIC e MTb), que totalizou R\$ 22,5 bilhões, houve uma redução inicial de R\$ 315 milhões.

Em relação à estrutura de cargos em comissão e de funções de confiança, na comparação geral do Ministério da Economia frente aos extintos ministérios (de acordo com informações da SEGES/SEDGG/ME)³, a edição do primeiro Decreto de Estrutura do ME – Decreto nº 9.679, de 2 de janeiro de 2019 – gerou a estimativa de economia orçamentária anualizada decorrente da redução de cargos em comissão e funções de confiança da ordem de R\$ 32.532.433,76 (trinta e dois milhões, quinhentos e trinta e dois mil, quatrocentos e trinta e três reais e setenta e seis centavos) para 2019 e de R\$ 36.390.825,90 (trinta e seis milhões, trezentos e noventa mil, oitocentos e vinte e cinco reais e noventa centavos) para os demais anos.

Já em relação ao quantitativo geral de cargos em comissão e das funções de confiança, comparando-se a estrutura da última atualização do Decreto de Estrutura do ME (Decreto nº 10.366, de 22 de maio de 2020) em relação ao somatório geral da estrutura dos ministérios sucedidos, houve uma redução de 34%. Enquanto nos ministérios precedentes o total era de 11.256 cargos e funções.

² Fonte: Tesouro Gerencial (2020)

³ Ofício Nº 16364/2019/CGECO-SEGES/MP - processo SEI MP nº 12105.100182/2019-47.

4.2.4 Tecnologia da Informação

A área de Tecnologia da Informação promoveu a unificação e racionalização dos contratos herdados; a instituição da estrutura de governança de TI; o atendimento de suporte intensivo para viabilizar todos os acessos aos sistemas informatizados; a manutenção do portfólio de sistemas de informação e a organização orçamentária e financeira relativa à TI.

Quanto à gestão orçamentária e contratual, ainda no primeiro semestre de 2019, foram resolvidas pendências de pagamentos providas dos ministérios transformados, estruturados processos de execução contratual e pagamentos; e revistos e renovados contratos com fornecedores públicos e privados, gerando economia anual superior a R\$ 530 milhões.

Em outubro de 2019, foi possível elaborar a Estratégia Integrada de TI – EITI. Ainda em 2019, foi elaborado e aprovado o Plano Diretor de Tecnologia da Informação do Ministério da Economia (PDTI), alinhado à Estratégia Ministerial e à Estratégia de Governo Digital.

4.3 ANÁLISE DO PROGRAMA UNIFICA

A seguir, são discutidas as camadas de análise propostas a partir do estudo do caso do programa UNIFICA perpassando pelas três óticas apresentadas no referencial teórico.

4.3.1 Governança Interna

Com a centralização do processo de suporte administrativo do Ministério da Economia na Secretaria de Gestão Corporativa, as demais Secretarias foram capazes de focar seus recursos para a execução das políticas públicas, não sendo mais necessária a divisão de esforços com tarefas administrativas, as quais oneravam suas agendas. Assim, pela ótica de Martins e Marini (2014), o processo de governança buscou a otimização, visando gerar mais valor público a partir da melhor alocação dos recursos.

Ademais, o processo de tomada de decisão tornou-se mais transparente, racional e econômico. Enquanto as demais unidades se concentravam na efetivação das atividades finalísticas, a SGC centralizou os processos de suporte, tendo sua responsabilidade definida de modo claro e com isso, autonomia na parte de tomada de decisão para garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos do ME, a partir da implementação do projeto UNIFICA, corroborando com o exposto por Fernandes e Abreu (2014) no que tange o aspecto micro da governança.

4.3.2 Arquitetura Organizacional

A partir do fortalecimento das unidades descentralizadas na execução das atividades de área meio, além da otimização de recursos empregados nas mesmas, vê-se o processo de integração das áreas. Consoante ao proposto por Daft (2008), a arquitetura organizacional é moldada a partir das necessidades da organização: ao passo que o Ministério da Economia configurou a centralização das demais pastas, sua estrutura interna, por conseguinte, deveria seguir o mesmo padrão, inclusive pelo posto da busca pela eficiência. Desse modo, observa-se a dimensão estrutural da centralização e o ambiente combinado com a meta da dimensão contextual (DAFT, 2008).

No que tange à Gestão de Contratos, uma das primeiras medidas incluiu a revisão de dos inúmeros contratos administrativos conferindo, assim, a otimização e racionalização dos contratos. Seguiram-se medidas semelhantes para outros serviços administrativos, em destaque para os serviços de Tecnologia da Informação e na área de Gestão de Pessoas.

Atrelado à centralização, foi necessário o alinhamento das atividades desempenhadas pelas diversas áreas do ME, destacando o ponto da coordenação entre elas, fato relevante segundo Mintzberg (2009).

4.3.3 Gestão de Processos

Os processos foram revistos para facilitar a priorização e o direcionamento das iniciativas voltadas para modernização e melhoria de processos. Além disso, com a otimização dos processos, foi possível evitar desperdícios, corroborando com Mota (2000).

Na ótica de Drucker (1999) a SGC foi peça fundamental para a gestão dos processos, visto que por se tratar de uma área de suporte administrativo, centralizando tais atividades, libera, dessa maneira, as Secretarias Especiais a darem vazão em sua rotina, desempenhando as tarefas fins, que são o objetivo do Ministério da Economia.

Cumprir destacar, como ponto de atenção na gestão de processos, o componente humano. Por se tratar de uma fusão recente das pastas e, por conseguinte, da cultura, é possível haver uma resistência com relação à padronização, das áreas deixarem de realizar suas tarefas como habitualmente às realizavam para haver a alteração por conta da otimização, segundo Tanure e Soares (2007).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação do Ministério da Economia representou uma ambiciosa reorganização administrativa. No campo da gestão interna, por meio da Secretaria de Gestão Corporativa, buscou-se integrar as diversas pastas e, conseqüentemente, suas atividades e seus processos, por meio do programa UNIFICA, criado com o objetivo de promover maior harmonia e otimização do trabalho das áreas de suporte.

No que tange à governança, em seu nível micro, conforme posto por Fernandes e Abreu (2014), a SGC teve suas responsabilidades estabelecidas de maneira clara e transparente.

Ressalta-se, entretanto, que o modelo implementado não é imune de críticas, dentre elas a inusual alocação da área de gestão estratégica abaixo de uma camada intermediária entre ela e a alta gestão ministerial, o que senão pelo singelo argumento organizacional poderia denotar “desprestígio” à área, teria o condão de afastar das instâncias superiores a área mencionada, inclusive sob o prisma da burocratização.

Já no quesito da arquitetura organizacional, a partir do exposto por Mintzberg (2009) de que o trabalho é dividido em tarefas distintas e a importância de como a realização dessas tarefas é coordenada em uma organização, o projeto UNIFICA buscou a integração das atividades, a fim de mitigar sobreposições.

Destaca-se como resultado dessa revisão da parte organizacional, a revisão de contratos de prestação de serviços e TI, os quais desencadearam em uma maior eficiência das atividades e com isso, economicidade.

Em sintonia, os processos foram revistos para apoiarem de modo mais efetivo as áreas fins, como destacada a questão da Secretaria de Gestão Corporativa ter mais autonomia para as atividades meio, enquanto as Secretarias Especiais miravam seus focos para a execução das políticas públicas (DRUCKER, 1999).

Cumprir notar que a presente análise foi feita com os dados e evidências disponibilizados até o momento, visto que o programa UNIFICA possui pouco mais de dois anos desde sua implementação. Destaca-se a necessidade de um trabalho futuro em linha com o exposto, a fim de verificar os resultados do programa após a conclusão de todas as etapas.

Como desmembramentos dessa pesquisa sugere-se primeiramente que sejam acompanhados os resultados gerados a partir da unificação da Pasta em 2019 e nos próximos anos para que sejam avaliados, em futuras pesquisas, os aspectos positivos e aqueles que precisam ser aperfeiçoados ou revistos para futuras reorganizações administrativas.

6. REFERÊNCIAS

ANALYSIS OF KEY FUNCTIONS AND THEIR OPERATIONAL MACROPROCESSES. Benchmarking of Operational Macroprocesses with experiences from Canada, France, Mexico, Peru, Spain, United Kingdom and United States. September 2021. Disponível em: < [http:insserir o link](http://insserir o link)>. Acesso em: 04 out. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: 70, 2011.

BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil:** entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Betânia Tanure de; GONZALEZ, Roberto Duarte. **Empresas e executivos têm enormes desafios.** [S.l.]: Valor on-line, [2019].

_____. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Ministério do Planejamento e Orçamento. Passos para o Gerenciamento Efetivo de Processos no Setor Público: Aplicações Práticas. Brasília: jun. 1996. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_427.pdf>.

_____. **Decreto nº. 4.781**, de 16 de julho de 2003, que estabelece a estrutura regimental do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2003a).

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Versão 2. Brasília: TCU, 2014.

_____. Portaria nº 424, de 21 de agosto de 2019, dispõe sobre medidas de racionalização de gastos e redução de despesas para o exercício de 2019 no âmbito do Ministério da Economia, autarquias e fundações vinculadas. Ministério da Economia/Gabinete do Ministro. **Diário Oficial:** 22/08/2019. Edição: 162 | Seção: 1 | Página: 6.

_____. Portaria nº 2.084, de 4 de novembro de 2019, dispõe sobre medidas de racionalização e de redução de despesas para o exercício de 2019 no âmbito do Ministério da Cidadania. Ministério da Cidadania/Gabinete do Ministro. **Diário Oficial:** 05/11/2019 | Edição: 214 | Seção: 1 | Página: 12.

_____. Portaria nº 4.951, de 7 de outubro de 2019, dispõe sobre procedimentos para o rateio de despesas em razão da utilização compartilhada de edifícios públicos e privados sob gestão do Ministério da Economia. Ministério da Economia/Secretaria Executiva. **Diário Oficial:** 21/10/2019 | Edição: 204 | Seção: 1 | Página: 15.

_____. Lei nº 13.334, de 13 de setembro de 2016, cria o Programa de Parcerias de Investimentos - PPI; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e dá outras providências. **Diário Oficial da União - Seção 1 - Edição Extra - 13/9/2016**, Página 1.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.

CAETANO, Marcelo. **A reforma administrativa**. RDP, 1999, n. 57-58.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. **Managing Mergers, Acquisitions & Strategic Alliances: Integrating People and Cultures**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

CAVALCANTE, P. Gestão Pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. [Texto para Discussão N. 2319]. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, 2017.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão de processos**. 4. ed. São Paulo: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2014.

FERREIRA, M. A. Panorama da Política de Segurança dos Estados Unidos após o 11 de setembro: o espectro neoconservador e a reestruturação organizacional do estado. In: SOUZA, A.; NASSER, R.; FRACALOSSO, R. Do, v. 11, p. 45-63, 2014.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNALLY JR, James H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Perarson Hall, 2004.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.

INTEGRA. **Programa de Integração, Governança e Estratégia do Ministério da Economia**. Disponível em <<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra>>. Acesso em 23 jun 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa no Brasil**. [Sl.: s.n.].

JUTUCA, Luiz Pedro San Gil. **Manual de governança de processos**. DTIC – Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação. Seção de Modelagem de Processos. 2014.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas de administração pública no Brasil (1900-1992). *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n.3, p. 41-48. 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LINDGREN, U.; SPANGBERG, K. Management of the post-acquisition process in diversified MNCs. In: OTTERBERCK, L. **The management of headquarters**: Subsidiary Relationships in Multinational Corporations. Aldershot: Gower, 1981.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining forces**: Making One Plus One Equal Three in Merger, Acquisitions, and Alliances. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, p. 42-53, 2014.

MARTINS, Humberto Falcão et al. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**. 2, jul. 2010.

MILLER, D.; e MINTZBERG, H. The case of configuration. In MORGAN, G. *Beyond method, strategies for social research*. Londres: Sage Publications, 1983.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estrutura em cinco configurações. 2. Ed. São Paulo: Atçs, 2009.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da Gestão Pública. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 53, n. 1, p. 82–90, 2013.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a pratica de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

PERL, Raphael (2004). "The Department of Homeland Security: Background and Challenges", Terrorism—reducing Vulnerabilities and Improving Responses, Committee on Counterterrorism Challenges for Russia and the United States, Office for Central Europe and Eurasia Development, Security, and Cooperation Policy and Global Affairs, in Cooperation with the Russian Academy of Sciences, page 176. National Academies Press.

PMBOK. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. Tradução livre. 3. ed. Pennsylvania, 2015.

RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREEMWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quartely**. v. 25, 1980, p. 1-17.

RELATÓRIO DE GESTÃO. 2019. Ministério da Economia. 2020. Disponível em <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/2020/rgi-2019_29-06-2020.pdf/view>. Acesso em 29 jul 2020.

ROURKE, J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, S. L. **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992. p. 13-32.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro de; TAVARES Filho, Francisco; MACÊDO, Fabrício de Queiroz. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

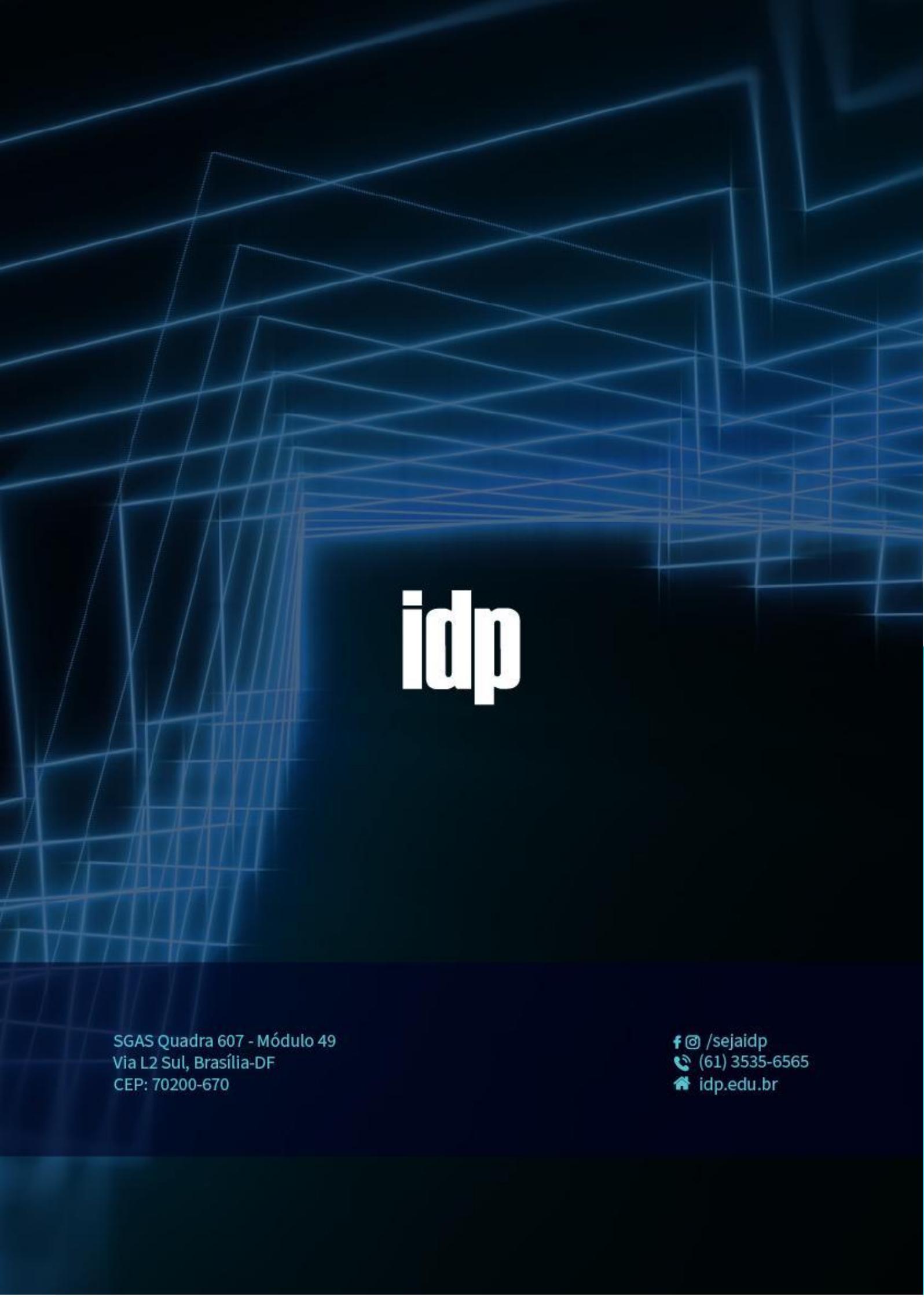
TANURE, Betânia; CANÇADO, Vera I. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **RAE**. v. 45, n. 2; 2004.

TANURE, Betania; SOARES, Priscila. **Modelo de transformação organizacional**. Belo Horizonte: Betania Tanure Associados, 2007 (Texto de discussão).

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, Suzanne; THYIL, Vijaya. A holistic model of corporate governance: a new research framework. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, 2008.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br